

UNCLASSIFIED

Defense Technical Information Center Compilation Part Notice

ADP010377

TITLE: Recruiting and Selection in the French
Army [Recrutement et Selection Dans L'Armee
Francaise]

DISTRIBUTION: Approved for public release, distribution unlimited

This paper is part of the following report:

TITLE: Officer Selection [la Selection des
officiers]

To order the complete compilation report, use: ADA387133

The component part is provided here to allow users access to individually authored sections of proceedings, annals, symposia, ect. However, the component should be considered within the context of the overall compilation report and not as a stand-alone technical report.

The following component part numbers comprise the compilation report:

ADP010347 thru ADP010377

UNCLASSIFIED

RECRUTEMENT ET SELECTION DANS L'ARMEE FRANCAISE RECRUITING AND SELECTION IN THE FRENCH ARMY

Colonel Stéphane LAGACHE

DPMAT/Bureau Evaluation

93, boulevard du Montparnasse

BP 328 – 75006 PARIS, France

Téléphone : +33 (0)1.53.71.03.10 – Fax : +33 (0)1.53.71.03.12

L'évolution du contexte international a entraîné une réorganisation des structures de notre armée et un resserrement des forces conjointement à la fin (suspension) de la conscription. Dans cette période d'intense mutation, la sélection, le recrutement et la formation des officiers et des sous-officiers doivent absolument en tenir compte. Ce que nous appelons « REFONDATION » dans l'armée de terre induit dans le domaine des ressources humaines une exigence toujours accrue de performance qui s'appuie sur une gestion dynamique de carrières différenciées selon les compétences et selon l'origine et l'âge du recrutement ; il importe donc aujourd'hui d'adapter notre système de sélection, d'orientation et de recrutement pour répondre à ces nouveaux impératifs.

Dans ce cadre, l'armée de terre en particulier vise deux objectifs principaux dans l'ordre de priorité suivant, en définissant un nouvel équilibre entre l'exigence de qualité et la recherche du maintien de la cohésion du corps des officiers.

un premier objectif stratégique : garantir dans l'avenir la qualité des officiers, d'où un système de sélection adapté et performant.

un second objectif : maintenir la cohésion, d'où une liaison étroite entre la sélection, le recrutement et la gestion des personnels.

The international context evolution has involved in a reorganization of our army structures, a tightening of the forces conjointly the end (adjournment) of the conscription. In this period of intense transformation, selection, recruiting and training of officers and non-commissioned officers (NCO) must take into consideration. What we call « refoundation » in the Army infers in the field of human resources an ever-increased claim of performance which is relied on a dynamic management of carriers according to abilities and with the age and recruiting origin. So it matters today to adapt our selection orientation and recruiting system to respond on these new requirements.

Within this framework, the Army first at all aims two main goals defining a new balance between quality demanding and the research of the maintenance of officer's Corp cohesiveness.

A strategic aim guaranteeing in future the officers quality, hence a fit and efficient selection system.

A second aim: maintaining cohesiveness, hence a close link between the selection, the recruiting and the personnel staff managing.

L'évolution du contexte international a entraîné une réorganisation des structures de notre armée et un resserrement des forces conjointement à la fin (suspension) de la conscription. Dans cette période d'intense mutation, la sélection, le recrutement et la formation des officiers et des sous-officiers doivent absolument en tenir compte. Ce que nous appelons « REFONDATION » dans l'armée de terre induit dans le domaine des ressources humaines une exigence toujours accrue de performance qui s'appuie sur une gestion dynamique de carrières différenciées selon les compétences et selon l'origine et l'âge du recrutement ; il importe donc aujourd'hui d'adapter notre système de sélection, d'orientation et de recrutement pour répondre à ces nouveaux impératifs.

Dans ce cadre, l'armée de terre en particulier vise deux objectifs principaux dans l'ordre de priorité

suivant, en définissant un nouvel équilibre entre l'exigence de qualité et la recherche du maintien de la cohésion du corps des officiers.

un objectif stratégique : garantir dans l'avenir la qualité des officiers, d'où un système de sélection adapté et performant.

Il s'agit d'attirer et de recruter la quantité et la qualité nécessaire à une armée professionnelle appelée à évoluer dans un contexte de plus en plus exigeant. La réalisation de cet objectif passe par un recrutement direct externe significatif, adapté aux missions actuelles, adaptable dans

l'avenir. En complément la diversité des missions impose aussi une diversité des origines. A ce titre, une plus grande diversité des types de recrutement direct est envisagée dans l'avenir.

un second objectif : maintenir la cohésion, d'où une liaison étroite entre la sélection, le recrutement et la gestion des personnels.

Les possibilités de promotion interne, facteur déterminant de la cohésion d'ensemble d'une armée, doivent absolument rester ouvertes pour toutes les catégories de cadres en différenciant les perspectives de carrière selon les compétences. La réalisation de cet objectif passe par le recrutement annuel de près de 2000 officiers toutes armées et gendarmerie confondues, la moitié par recrutement direct et l'autre moitié par promotion interne. Cet équilibre est susceptible de modifications en fonction des priorités et des besoins prospectifs.

I - VOIES D'ACCES AU RECRUTEMENT :

Pour ce faire, l'institution militaire compte de nombreuses voies d'accès au recrutement de ses officiers qui peuvent être regroupées en quatre grands types ayant chacun leur propre système de sélection et leurs propres critères d'évaluation :

- recrutement interne sur dossier,
- recrutement interne sur concours,
- recrutement externe sur titres,
- recrutement direct par les grandes écoles militaires et civiles.

La carrière de la plupart des officiers de recrutement interne sera limitée aux grades d'officiers subalternes ou aux premiers grades d'officiers supérieurs. Celle des officiers de recrutement externe sur titre sera contractuelle et courte (inférieure à 20 ans). Enfin, les officiers de recrutement direct sont pratiquement assurés d'accéder au cours d'une carrière plus longue aux postes de responsabilité.

En réalité, le déterminisme apparent des carrières n'est pas aussi net et les officiers de valeur, quel que soit leur cursus scolaire de départ, ont leurs chances de réaliser une « belle carrière ».

Ces différents modes de recrutement sont issus de notre culture militaire et de nos traditions. C'est pourquoi la grande école avec son cycle de deux années de préparation intense sanctionnées par un concours, archétype du système scolaire français, semble toujours le mode d'accès le plus prestigieux et le plus attractif, dès lors qu'il s'agit de recruter directement et en grand nombre des officiers à vocation généraliste.

La qualité et la quantité des candidats aux grandes écoles militaires dépendent de la valeur reconnue des concours et de la compétition qu'ils suscitent. La sélection s'effectue alors par ordre de mérite dans des concours où l'essentiel des points est attribué au vu de l'**excellence intellectuelle** écrite et orale complétée par une note sportive pour environ 10%.

Une sélection médicale minimale (SIGYCOP) est également réalisée par le Service de Santé des Armées (SSA) pour s'assurer de l'état général des candidats, puis de celui des lauréats lors de leur incorporation en écoles. Pourtant peu de candidats sont éliminés à ce stade. En effet, ceux-ci ont tous pris soin d'effectuer des visites d'aptitude préliminaires.

L'aspect motivation n'est pas actuellement évalué de façon aussi délibérée que dans l'armée britannique où les épreuves de sélection tendent à mesurer en priorité l'aptitude au commandement, le leadership et l'esprit de corps, puis en deuxième position les capacités sportives et en dernier lieu le niveau scolaire (sauf s'il s'agit d'un scientifique). Jusqu'à présent dans notre pays, la préparation du seul concours était considérée comme un indice suffisant de motivation (longueur de la période des classes préparatoires, difficulté du concours). Aujourd'hui les armées sont à la recherche d'un système d'évaluation des potentiels plus pertinent.

Les deux systèmes s'opposent également dans d'autres domaines comme celui de l'école unique (SANDHURST par exemple avec des promotions de cadets très hétérogènes en matière d'âge, de niveau scolaire et de durée de scolarité) par rapport à L'ECOLE SPECIALE MILITAIRE DE SAINT-CYR, qui forme les officiers de recrutement direct de l'armée de terre et de la gendarmerie. Les élèves y sont plus proches les uns des autres dans tous ces domaines, même si les voies d'accès sont variées : (concours « Sciences », concours « Sciences économiques et sociales », concours « Lettres », concours « Diplômés de l'Enseignement Supérieur »). La Marine et l'Armée de l'air se contentent du seul concours voie scientifique. Il convient de noter que le label grande école voie scientifique donne le titre recherché d'ingénieur.

Chaque armée en France dispose donc de sa « grande école » d'où provient en très grande partie ce qu'il est convenu d'appeler « l'élite militaire » issue d'une certaine excellence de la population étudiante.

Néanmoins le niveau du concours et le taux de sélection (1/9 à 1/6) ne peuvent plus suffire seuls à traduire le degré de satisfaction des armées pour ce type de recrutement et une réflexion est donc en cours. L'objectif est de mettre en place des tests de personnalité suffisamment discriminants et explicites pour écarter au recrutement les candidats qui ne présentent pas de façon manifeste, les aptitudes requises notamment comportementales, pour le métier des armes.

L'évaluation et la sélection des candidats officiers dans l'avenir vont donc devoir évoluer et se rapprocheront alors probablement des deux types suivants :

- **premièrement le recrutement interne** parmi les meilleurs sous-officiers par concours (sur l'évaluation de leurs connaissances générales et militaires) ou au choix (sur dossier en fonction de leur notation). Dans les deux cas, les candidats ont un dossier militaire, plusieurs notations annuelles personnalisées. Ils sont donc connus de l'institution militaire et peuvent aisément être comparés entre eux.

- **deuxièmement le recrutement externe** au choix ou bien par concours, complété par une évaluation de potentiel à base de tests en cours d'expérimentation et d'étalonnage.

II - PROJET DE SELECTION DES CANDIDATS OFFICIERS DE RECRUTEMENT EXTERNE :

Parmi les candidats officiers de recrutement externe, seule la sélection des candidats aux carrières d'officier contractuel qui incombe directement à ma sous-direction d'appartenance sera détaillée.

21-Sélection des candidats au recrutement externe d'officier de carrière par la voies du concours :

En plus du passage par le système des classes préparatoires et de la réussite à un concours d'une grande école, garantie d'une certaine forme d'excellence scolaire (déjà explicité dans la première partie), des tests de personnalité destinés à écarter les lauréats n'ayant manifestement pas les qualités de stabilité, de sérieux, d'endurance et

d'allant que l'on attend d'un officier, sont en cours d'étude par les armées.

Ce projet s'intègre dans des études plus globales concernant des dispositifs d'évaluation, de sélection et d'orientation de la carrière des officiers français, études qui n'en sont qu'à leurs débuts.

22-Sélection des candidats aux carrières d'officier contractuel par la voie externe au choix ou sur dossier : officier à vocation encadrement ou de spécialiste (OSC).

Cette sélection se déroulera en plusieurs étapes comprenant trois entretiens, une évaluation et enfin une commission décisionnelle au niveau national ..

- Le premier entretien est destiné à l'information mutuelle du candidat et de l'institution pour constituer le dossier. Il est réalisé par un officier recruteur en région.

- Le deuxième entretien dit d'évaluation est réalisé dans un Centre de Sélection et d'Orientation (il y a 5 CSO en France), après le passage d'une batterie de tests et d'une épreuve d'aptitude physique.

Cette évaluation est fondée sur le modèle théorique du **P.O.Fit - person organisation fit** -(Krystoff) qui vise à mesurer l'adéquation entre les besoins de l'organisation Armée de terre et les caractéristiques de la personne, en l'occurrence le candidat O.S.C.

Les besoins de l'armée de terre sont en cours de détermination par une étude de poste axée sur l'observation et l'évaluation psychométrique

La méthode utilisée est la méthode des experts pour définir le profil recherché :

- au niveau de la personnalité (Big Five avec le D5D)

- pour les aptitudes cognitives le questionnaire de FLEISHMAN.

Notre échantillon atteint plus de 200 personnes et continue de s'enrichir au fur et à mesure de nos enquêtes en écoles de formation d'officiers et dans les unités.

Deux types de postes ont été étudiés :

- l'OSC encadrement, destiné à tenir des fonctions de commandement du niveau section,

- l'OSC spécialiste, destiné à tenir des fonctions d'expert dans son domaine de compétence (niveau BAC +5)

Les caractéristiques du candidat sont évaluées en CSO.

Ces éléments sont mesurés en terme de :

Personnalité /aptitudes cognitives/gestion du stress par une batterie d'évaluation du potentiel composée actuellement des tests D5D -description en 5 dimensions - du G.A.T -général aptitude test - et du C.I.S.S coping inventory for stressful situations

Aptitudes psychomotrices par le test ESPACE qui existe depuis 1995,

Aptitudes physiques par des épreuves physiques composées du test LUC-LEGER + un parcours d'obstacles + des tractions,

La motivation par l'observation du candidat au cours des épreuves et des tests ainsi qu'au cours des entretiens.

Muni de ces différents résultats, l'officier évaluateur en fait la synthèse. et détermine **l'adéquation personne - organisation**. Il émet un avis tenant compte de l'écart entre le profil recherché correspondant aux besoins de l'armée et les résultats obtenus par le candidat officier.

Cet avis se matérialisera par une appréciation manuscrite et par un code :

- A- correspond parfaitement au profil recherché,
- B- correspond probablement au profil recherché ,
- C- ne correspond pas au profil recherché ;

Le risque de ce système serait d'être trop « mécaniste » et d'engendrer en quelque sorte des « clones ». Pour éviter cet écueil, les officiers menant les entretiens aux différents niveaux ont l'obligation de tenir également compte de leur expérience du métier de soldat. Les avis de plusieurs officiers orienteurs sont d'ailleurs confrontés au moment du choix.

- le troisième entretien est réalisé par des officiers supérieurs de hauts niveaux :

pour les OSC encadrement par un colonel, ancien chef de corps, qui s'attachera à déterminer l'aptitude au commandement du candidat

pour les OSC spécialiste par un officier supérieur expert du domaine de compétence.

Enfin une commission nationale au vue des résultats précédents et des différents avis se prononcera sur le choix définitif des candidats en fonction des postes à pourvoir.

RECRUITING AND SELECTION IN THE FRENCH ARMY

Colonel Stéphane LAGACHE

DPMAT/Bureau Evaluation

93, boulevard du Montparnasse

BP 328 – 75006 PARIS, France

Téléphone : +33 (0)1.53.71.03.10 – Fax : +33 (0)1.53.71.03.12

The international context evolution has involved in a reorganisation of our army structures, a tightening of the forces at the same time, the end (adjournment) of the conscription. In this period of intense transformation, selection, recruiting and training of officers and non-commissioned officers (NCO) must be taken into consideration. What we call « refoundation » in the Army, infers in the field of human resources, an ever-increased claim of performance that is relied on a dynamic management of careers, according to abilities and with the age and recruiting origin. So it matters today to adapt our selection orientation and recruiting system to respond on these new requirements.

Within this framework, the Army first at all aims two main goals defining a new balance between quality demands and the maintenance of cohesiveness officers' corps.

A strategic aim guaranteeing in future the officers quality, hence a fit and efficient selection system.

The concerns are to attract and to recruit the quantity and the quality necessary to a professional army, which is destined for moving in a context more and more restricting. The realisation of this aim is through by significant external direct recruitment, adapted the current missions, adaptable in the future. Moreover, the diversity of the missions also imposes a diversity of the origin of the formations (educational background).

By this way, a bigger diversity of the direct recruitment types is envisaged in the near future.

A second aim: maintaining cohesiveness, hence a close link between the selection, the recruiting and the personnel management.

The internal promotion possibilities, determining factors of the whole army cohesion must absolutely be kept open for all the categories of officers in differentiating career views according to the competencies. The realisation of this aim is through the recruitment of 2000 officers per year, which concerns the all the armies and the « Gendarmerie », half by direct recruitment, half by intern promotion. This balance may be modified

in accordance with the priorities and the prospective needs.

I - WAYS OF RECRUITMENT

In this perspective, the military institution provides numerous ways of access for recruiting officers, which can be regrouped in four big types. These last have their own selection system and own evaluation criteria:

- Internal recruitment on file,
- Internal recruitment on competition,
- External recruitment on qualify files
- Direct recruitment by the militaries and the civil « grandes écoles » (Colleges of university level specialising in professional training).

The career of most of the internal recruited officers will be limited to the subaltern (or junior) officer's ranks or till the first superior officer's ranks. This Extern recruitment on qualify files will be contractual and short term (less 20 years long). After all, the direct recruitment officers are practically sure to access to responsibilities headquarters posts during a longer career.

In the reality, the apparent determinism of the careers isn't so clear and the values of officers whatever their original academic curses (background), have their chances to realise a « nice career »

These different ways of recruitment are issued of our military culture and of our traditions. This is why the « Grande Ecole » with its two years long intense preparation which is approved by a competition, archetype of the French academic system seems to be always the more attractive and prestigious access way, ever since it matters recruiting directly in high number of the generalist officers.

The quality and the quantity of the military « grandes écoles » applicants depend on the recognised value of the competition and the rivalry aroused. Then, the selection is accomplished in order of merit in competitions where the majority points is given according to the oral and writing intellectual excellence and completed by a sportive mark for nearly 10%.

A minimal medical selection (SIGYCOP : Superior and Inferior member, General condition, Eyes,

Chromatism, Ear, Psychology) is also realised by the army health services to make sure of the candidate general condition, then of this laureate during for their school draft. Nevertheless, few applicants are eliminated at this steep. Indeed, all these last have taken precautions to make preliminary aptitude examinations.

The motivation aspect isn't currently evaluated so intentional matter than in the British army where selection tests tend to measure in priority command aptitude, leadership, « esprit de corps », then in second position sporting fitness and in last academic level (except scientific). Till now in our country, the preparation of this exclusive competition was considered as a sufficient mark of motivation (duration of the upper form preparations), competition difficulty. Today, the armies are seeking a more pertinent system of potential evaluation.

This 2 systems are opposed also in other domains like SANHURST one (for example with promotions of very dissimilar cadets in matter of ages, academic level, duration of schooling) in comparison of ECOLE SPECIALE MILITAIRE DE ST-CYR which prepares the Army and the Gendarmerie direct recruitment officers. The student-officers are closer in all domains, even if the access ways are various: (Sciences competition, Economics and socials competition, letters competition, higher education graduate competition).

The Navy and the Airforce have only the scientific competition.

We must notice that the scientific way « Grandes écoles » label confers the sought after of the title engineer.

Each army in France has its own « grande école » which provides in a very large part what we call « the military elite », coming from a part of the best students.

Nevertheless, competition level and the selection rate are not now enough able to value the degree of army satisfaction for such type recruitment and reflection is in realisation. The aim is to settle personality test enough explicit and discriminate to separate applicants who don't seem to have clearly, the aptitudes especially behaviours for warcraft.

Officer applicant valuation and selection in future have accordingly to advance and will also probably draw nearer to the two following types:

- **Firstly, internal recruitment** by competition among the best NCO. (Valuing their generals military skills) or by choosing on files according to their notation. In this two case, applicants have a military file, several personalised annual notations. Therefore, military institution knows them and this last can easily be compared between each other.

- **Secondly, external recruitment** by competition or choosing completed by a potential value, which is based on experimentation and potential standing tests in realisation.

II - EXTERN RECRUITMENT APPLICANT OFFICER SELECTION PROJECT

Among the external recruitment of officer's applicants, only the contractual applicant's officer's selection, which is directly in the charge of my direction, will be detailed.

2.1) External recruitment career-officers selection by competition.

Over and above the 2 years in the upper forms preparations system and the fact of passing a "grande école" competition, we want to add some personality tests. The aim is to separate the laureates who do not have the stability, the seriousness, the endurance and or the initiative of an officer.

This project is integrated into more global research concerning valuation dispositions, French officer's selection and orientation dispositions, research which is just beginning.

2.2) Selection of contractual applicant's officers careers by the extern way by choice or by file

Commandment officer or specialist officer. (OSC)

This selection is composed of several steps, which include 3 interviews, a valuation, and hence national decided commission.

- The first interview concerns the mutual information between the applicant and the institution in order to make the file. It is realised by a regional recruiting officer.
- The second interview (called valuation) is realised in a C.S.O (there are 5 CSO in France), just after the applicant has been put through numerous tests and a physical fitness tests.

This valuation is based on the theoretical model called **P.O.Fit - person organisation fit - (krystoff)** which aims to measure the fit between the army needs and the person's characteristics, that is to say the **O.S.C applicant**.

The army needs are in determining by a post survey based on observation and psychometric valuation.

The method, which is used, is the judge or expert method in order to define the expected profile:

At the personality level (Big Five)

For the cognitive aptitudes (Fleishman questionnaire)

Our sample reaches more than 200 persons and is growing progressively with our investigation in the officer's formation schools and in the units.

2 types of posts are being studied:

- The commandment O.S.C whose aim is to command a platoon level.
- The specialist O.S.C whose aim is to work in the domain where he is an expert (post graduate)

The applicant characteristics are valued in C.S.O.

These elements are measured in terms of:

- Personality / General mental abilities / Coping by different potential valuation tests composed now by BIG 5, General Aptitude Test and by C.I.S.S (Coping Inventory for Stressful Situations).
- Psychomotor abilities: by a test named ESPACE, which exists since 1995.
- Physical abilities: by obstacle training course plus traction.
- The motivation: by the applicant observation during the all tests and the interviews. When these different results are provided, the valuing officer makes the synthesis and determines the **P.O fit**. He expresses an opinion taking into consideration the gap between the expected profile corresponding to the army needs and the results obtained by the applicant officer.

This opinion will be materialised by a hand-written appreciation and by a code:

- A: corresponding perfectly to the expected profile,
- B: corresponding probably to the expected profile,
- C: Does not correspond;

The risk of this system is to become too mechanised and generates clones.

In order to avoid this problem, officers who lead at different levels must take into account their experience of soldiers. Then the opinions of several recruitment officers are compared when they have to make a commitment decision.

The third interview is realised by upper officers of high levels. :

- For the commandment officers (O.S.C) by a Colonel (Major) whose job is to determine the commandment ability of the applicant.

- For the specialist O.S.C by an upper officer, experts in his competency field.

Finally, a national commission, regarding the previous results and the different opinions, will make a decision on a final choice of applicants according to the needs to fill jobs.